



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TRABAJO PRÁCTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE
CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORIA

TÍTULO

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA
ELCOMI SA.

AUTOR

Pilozo Jordán Efraín Diego

MILAGRO, DICIEMBRE 2016

ECUADOR



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTADURÍA
PÚBLICA Y AUDITORIA**

TÍTULO

**INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA ELCOMI SA.**

AUTOR

Pilozo Jordán Efraín Diego

TUTOR

Guerrero Rivera Absalón Wilberto, MSc.

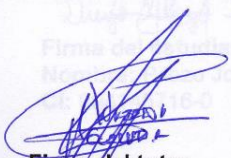
MILAGRO, DICIEMBRE 2016

ECUADOR

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es Indicadores de Evaluación de Desempeño como Herramienta de Gestión Empresarial en la Empresa ELCOMI S.A presentado por el, estudiante Pilozo Jordán Efrain Diego, para optar al título de Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoria - CPA.

Milagro, a los 16 días del mes de Diciembre del 2016.



Firma del tutor
Nombre: Guerrero Rivera Absalón Wilberto
CI.: 060327499-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 16 días del mes de Diciembre del 2016



Firma del estudiante

Pilozo Jordán Efraín Diego

CI: 094145716-0

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

Fabrizio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Indicadores de Evaluación de Desempeño como Herramienta de Gestión Empresarial en la Empresa ELCOMI S.A y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 16 días del mes de Diciembre del 2016



Firma del estudiante

Pilozo Jordán Efraín Diego

CI: 094145716-0

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.1.1 Delimitación	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
CAPÍTULO II	4
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	4
2.1. Marco Teórico y Referencial	4
2.1.1. Origen de Cuadro de Mando Integral	4
2.1.2 Definiciones de Cuadro de Mando	5
2.1.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral	5
2.1.4 Elaboración del Cuadro de Mando Integral	6
2.1.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	7
2.1.6 Tipos de Cuadro de Mando Integral	8
2.1.7 Indicadores	9
2.1.8 Marco Referencial.....	10
2.2 Métodos y Técnicas	11
2.3 Población y Muestra	12
2.4 Resultados	12
CAPÍTULO III	14
PROPUESTA	14
3.1 Descripción de la Propuesta	14
3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	14
3.1.1.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	14
3.1.1.1.1 Establecer el equipo líder	14
3.1.1.1.2.- Planificación Estratégica	15
3.1.1.1.3.- Mapa Estratégico del área Logística	16
3.1.1.1.4.- Cuadro de Mando Integral	17
3.2 Conclusiones	29
3.3 Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Apéndice	33
Anexos	33
Apéndice 1 Análisis de Antiplagió	34
Apéndice 2 Carta de Autorización.....	35
Apéndice 3 Modelo de Entrevista.....	36
Apéndice 4 Organigrama Estructural de ELCOMI SA	37
Apéndice 5 Mapa Estratégico del Área de Logística	38
Apéndice 6 Objetivos e Indicadores	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Determinación del equipo líder	15
Tabla 2	Auxiliares de Bodega.....	15
Tabla 3	Determinación de Indicadores	17
Tabla 4	Ficha del Indicador.....	18
Tabla 5	Indicador de nivel de despachos	18
Tabla 6	Indicador de tiempo de respuesta	19
Tabla 7	Indicador de variación de presupuesto.....	20
Tabla 8	Indicador de costos logísticos	20
Tabla 9	Indicador de nivel de despacho	21
Tabla 10	Indicador de nivel de requerimiento.....	22
Tabla 11	Indicador de nivel de inconformidad	22
Tabla 12	Indicador de nivel de requerimiento.....	23
Tabla 13	Indicador de calidad de facturación	24
Tabla 14	Indicador de calidad de facturación	24
Tabla 15	Indicador de calidad de inventario	25
Tabla 16	Indicador de nivel de capacitación.....	26
Tabla 17	Indicador de nivel de personal capacitado	26
Tabla 18	Sistema de control.....	27
Tabla 19	Objetivos e Indicadores	39

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Cuadro de Mando Integral	6
Figura 2 Matriz FODA.....	15
Figura 3 Parámetros de Indicadores	17
Figura 4 Estructura Organizacional.....	37
Figura 5 Mapa Estratégico.....	38

ABREVIATURAS

ELCOMI: Eléctrica Comercial de Milagro

CMI: Cuadro de Mando Integral

CM: Cuadro de Mando

**Título: Indicadores de Evaluación de Desempeño como Herramienta de
Gestión Empresarial en La Empresa ELCOMI SA.**

RESUMEN

La principal razón del desarrollo del trabajo de investigación es la ausencia de controles de desempeño, que les permita verificar el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales además de mantener la sostenibilidad de la empresa en el futuro, debido a los acontecimientos anteriores se consideró óptimo diseñar una herramienta de la gestión denominada Cuadro de Mando Integral.

El diseño de este sistema es un trabajo realizado con el fin de integrar las diferentes áreas y suministrar la necesaria información para la toma de decisiones y el logro de los objetivos, además del control de las actividades de los empleados. Por esta razón la metodología aplicada fue el método analítico-sintético además de la técnica de la entrevista para recopilar la información.

El resultado de la aplicación del sistema de control permitirá desarrollar objetivos estratégicos alineados a la misión y visión, los cuales facultan a la empresa mejorar el desempeño empresarial y sostenibilidad económica.

Palabras clave: Gestión Empresarial, Objetivos Estratégicos, Indicadores y Cuadro De Mando Integral

**Title: Indicators of Performance Evaluation as a Tool of Business Management
in the Company ELCOMI SA**

ABSTRACT

The main reason for the development of research work is the lack of performance controls, which allows them to verify compliance with business objectives and strategies in addition to maintaining the sustainability of the company in the future, due to previous events, it was considered optimal to design a management tool called the Integral Scorecard.

The design of this system is a work done in order to integrate the different areas and provide the necessary information for decision making and achievement of the objectives, as well as the control of employee activities. For this reason the applied methodology was the analytical-synthetic method in addition to the technique of the interview to collect the information.

The result of the application of the control system will allow the development of strategic objectives aligned to the mission and vision, which enable the company to improve business performance and economic sustainability

Key words: Business Management, Strategic Objectives, Indicators and Full Scorecard

INTRODUCCIÓN

La empresa ELCOMI S.A se dedica a comercializar materiales de ferretería tales como: cables eléctricos, montajes y adornos, extintores entre otros en el Cantón Milagro provincia del Guayas, aunque no mantiene en sus distintas áreas, un sistema de gestión que le permita evaluar el desempeño empresarial, provocando pérdidas significativas e imposibilitando la rentabilidad de la empresa en el futuro.

Es necesario comprender que la evaluación del desempeño empresarial es un proceso que estima el rendimiento del empleado asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para (Sánchez Henríquez, 2011) “Para nadie es un secreto que el éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, según como ellos se desempeñen y si son o no capaces de agregar valor, esto es hoy en definitiva, lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus energías en el futuro”.

Se ha detectado que la empresa no posee un sistema de evaluación y control que les permita incorporar las estrategias organizacionales además de cumplir los objetivos de la empresa y cambiar la manera de administración.

Es por esa razón que se realiza la presente investigación y la metodología utilizada en el trabajo es el método analítico – Sintético, el cual permitirá un análisis de los inconvenientes que mantiene la empresa y erradicar los factores que impiden cumplir con los objetivos. Las técnicas de investigación empleadas fueron las entrevistas a los directivos de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral, es el sistema adecuado para la empresa porque considera cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso, innovación y aprendizaje, mediante la aplicación de este sistema se pretende; mantener un enfoque esquematizado, desarrollo de estrategias y nuevos sistemas y metodologías de información.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas se ven influenciadas por el control de gestión tradicional, donde las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros; al interpretar las exigencias de la organización es necesario mantener medios de evaluación de gestión empresarial, que permita no solamente evaluar el desempeño, sino también las posibilidades de éxito sostenido de la empresa en el futuro mediante indicadores financieros y no financieros.

ELCOMI SA. Es una empresa del Cantón Milagro provincia del Guayas, dedicada a brindar servicio a la comunidad siendo uno de sus principales objetivos, satisfacer las exigencias y necesidades de los habitantes; se ha observado que la empresa carece de indicadores de evaluación de desempeño que les permita controlar las actividades del personal de trabajo en tiempo real, provocando que los objetivos no se cumplan, esto surge debido a la ausencia de una sistema de control, ausencia se enfoques a corto y largo plazo además de escasa estratégica empresarial, imposibilitando a la organización de ser competitiva, mantener objetivos con visión estratégicas además de obtener tasas considerables de rentabilidad sostenible y optar por decisiones de cambio continuo.

1.1.1 Delimitación

Evaluar a la empresa ELCOMI S.A ubicada en el cantón Milagro si mantienen indicadores de Gestión que les permita cumplir con los objetivos empresariales, considerando las herramientas del Cuadro de Mando Integral y la aplicación de los indicadores en base a las cuatro perspectiva como: Financiera, Proceso Interno, Cliente y Conocimiento-Aprendizaje.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar los indicadores de gestión empresarial, como medida de control y mejora continua, con el propósito de desarrollar un modelo de CMI que facilite el monitoreo en tiempo real en la empresa ELCOMI S.A, durante 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1 Analizar los indicadores de evaluación de desempeño que permitan estimar el cumplimiento de metas y objetivos.

1.2.2.2 Analizar los indicadores que integren los procesos y faciliten el monitoreo de las actividades en el control interno

1.2.2.3 Evaluar si las perspectivas del Cuadro de Mando Integral incide en las ganancias del periodo como indicador de éxito en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. Marco Teórico y Referencial

2.1.1. Origen de Cuadro de Mando Integral

Alfred Chandler historiador de la gestión sugiere que los orígenes de la improvisación en la administración es posible verse en la aparición de la compleja organización, sobre todo durante el siglo XIX en Estados Unidos.

Debido a las exigencias de las organización en 1950 sobre la medición del desempeño los ingenieros franceses crearon la imagen de Tableau de bord, que traducido literalmente significa tablero de mando o cuadro de instrumento; o únicamente “bord” como panel de las medidas de rendimiento.

A inicios de los años 70, Francia comenzó a utilizar las herramientas de gestión e integrarla en las organizaciones, denominada Tablero de Mando la cual integra varios tipos de ratios que permiten controlar aspectos financieros y no financieros.

El primer cuadro de mando fue creado por Art Schneiderman en 1987 en Analog Devices, en una compañía de semiconductos. En las investigaciones de consultoría de gestión en Estados Unidos en la cual participo Art Scheneiderman y dirigidas por el Dr. Robert S. Kaplan junto con David P. Norton describieron su trabajo utilizando el Cuadro de mando.

Posteriormente en 1992 apareció por primera vez publicado por Harvard Business Review, el artículo sobre el CMI Kaplan y Norton, debido al éxito que mantuvo en 1996 se publicó un libro denominado Cuadro de Mando. (González Vásquez & Andrade Molina, 2012)

2.1.2 Definiciones de Cuadro de Mando

El CMI, según Kaplan y Norton “Es la representación en una estructura coherente de la estrategias a través de objetivos claramente encadenados entre si medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”. (Kaplan, Norton, & González)

Es una herramienta que permite el progreso actual de la organización además de las acciones futuras partiendo del diagnóstico situacional. Básicamente consiste en sintetizar los indicadores financieros y no financieros formando un balance en la organización, permite obtener resultados favorable dentro de un corto periodo y cumplir con las metas establecidas.

El CMI es un instrumento o metodología de gestión que permite la implementación de estrategias en la organización de forma eficaz y eficiente, puesto que integra una estructura y lenguaje comprensible para comunicar las estrategias y objetivos dentro de las cuatros perspectiva: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento, estos factores permiten que las visiones se haga explicita y todos los que integran la organización comprendan además de dirigir sus esfuerzos en cumplir las metas.

Este modelo de gestión complementa las visiones de la empresa en objetivos relacionados, actividades que pueden ser medidas mediante la aplicación de indicadores y ligadas al plan de acción, además de mantener un sistema coherente que permita controlar las desviaciones de las actividades y el comportamiento dentro de la empresa tales como: mapas estratégicos, asignación de recursos y evaluación del desempeño.

2.1.3 Importancia del Cuadro de Mando Integral

La ventaja de este sistema de gestión es que no se centra en una sola perspectiva, más bien considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta manera es posible determinar una cadena de causas y efectos que permita abordar cada nivel conociendo las formas de alcanzar los objetivos de las diferentes perspectivas, para asegurar las metas a niveles superiores de la secuencia.

Ejemplificando lo mencionado, el enriquecimiento del talento humano, tecnológico y cultural, exigida por el departamento de procesos, se alinean al cumplimiento de las expectativas de los cliente que está a su vez, es la base para alcanzar los resultados financieros establecidos en la visión.

En síntesis el CMI es importante porque:

1. Es una herramienta de gestión que permite medir las actividades de la empresa mediante los objetivos y estrategias.
2. Proporciona información a los gerentes sobre el desempeño de los trabajadores de la organización, en cuanto al cumplimiento de los objetivos además de las fortalezas y debilidades.
3. Permite tomar decisiones previsoras sobre la mejora cuantitativa y cualitativa de las actividades en una unidad de trabajo.
4. Refleja en la organización los resultados sobre el cumplimiento de las metas.

2.1.4 Elaboración del Cuadro de Mando Integral

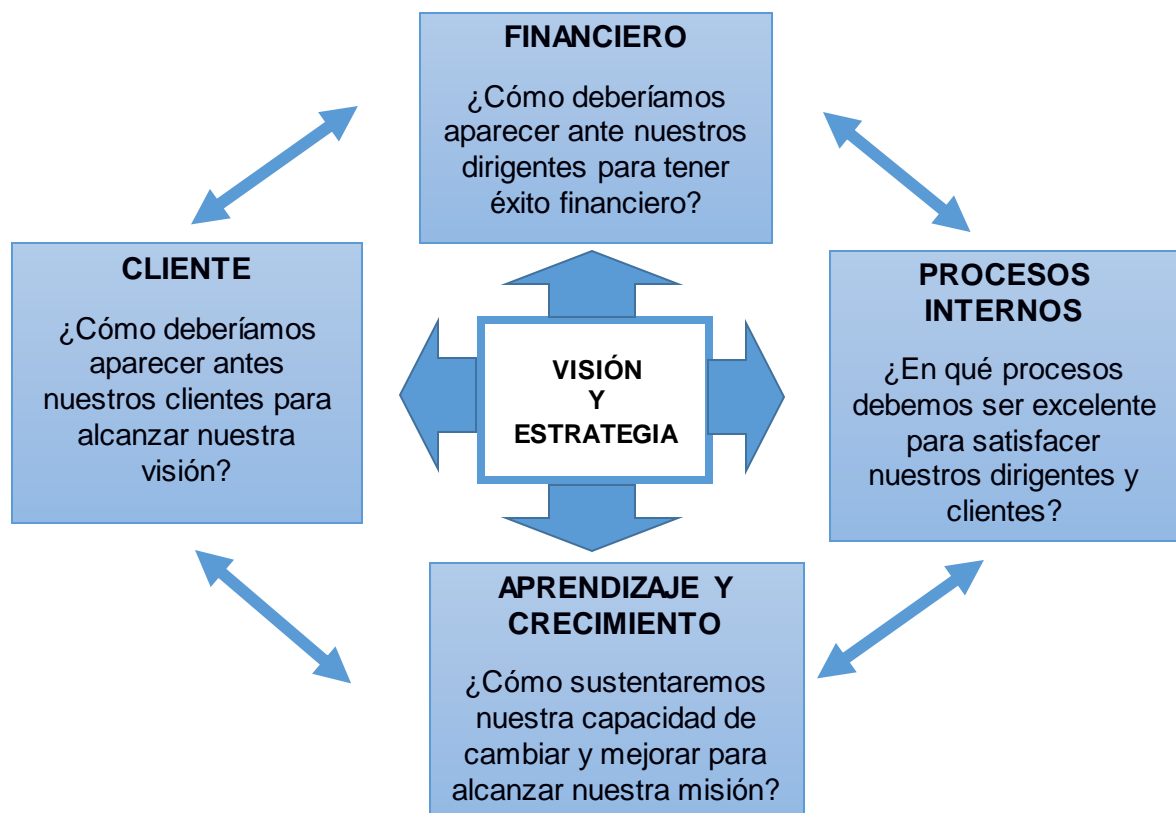


Figura 1 Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan, Robert and David Norton 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System

Los inventores del CMI Kaplan y Norton son considerados autoridades reconocidos mundialmente en materia de Control de Gestión, su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y a largo plazo con las estrategias mediante las perspectivas del cuadro de mando.

La estrategia competitiva establece la forma como se debe actuar en cada negocio, con el objetivo de alcanzar una posición de competitividad favorable para la empresa. Es considerable mencionar que se encarga de buscar ventajas en el mercado brindando producto y servicio de buena calidad basándose en razonables estrategias.

2.1.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral

El diseño del CMI permite la puesta en práctica de las diversas estrategias empresariales, mediante la aplicación de dos etapas:

1. **Primera etapa:** Definición de las estrategias Empresariales
2. **Segunda etapa:** Implementación del CMI

Primera etapa: Definición de las estrategias Empresariales

En esta primera etapa existen varios temas que la organización debe de establecer para la implementación de la segunda etapa, debido que es la consecución.

Estos pasos son:

1. Planificación de la misión, visión y valores
2. Análisis interno y externo de la organización: entorno global y específico
3. Matriz-DAFO
4. Evaluación de las alternativas y estrategias

Segunda etapa: Implementación del CMI

Esta etapa consiste en:

1. Derivación de objetivos en los diferentes mapas de estrategias
2. Relación de causas y efector
3. Selección de indicadores
4. Integración del CMI a los procesos de la organización
5. Seguimiento y control

2.1.6 Tipos de Cuadro de Mando Integral

Para Elaborar el CMI, es necesario conocer los diferentes criterios que pueden entremezclar, a continuación se mencionan algunas de las herramientas de apoyo en las decisiones:

1. El horizonte de tiempo
2. Niveles de responsabilidad
3. Áreas o departamentos específicos

Entro otras clasificaciones tenemos:

1. Situación económica
2. Sectores económicos
3. Sistemas de información

En la actualidad los CMI están basados en los principios de Kaplan y Norton mediante las cuatros perspectivas:

1. Financiera
2. Procesos internos
3. Desarrollo o crecimiento
4. Cliente

Perspectiva Financiera

Los objetivos están basados en el crecimiento y la rentabilidad sostenida de la empresa, principalmente en el valor agregado económico, vinculados a los objetivos financieros y las estrategias.

Perspectiva de Proceso Interno

Las estrategias están enfocadas a la calidad de los productos que oferta la empresa para satisfacer las exigencias de los clientes. Estas perspectivas permiten a los ejecutivos conocer el funcionamiento de la organización, si los productos o servicios están cumpliendo los requerimientos de los clientes.

Perspectiva de Desarrollo o Crecimiento

Se evalúa el desempeño de los empleados, las capacidades y el clima para la motivación e iniciativa del personal. Esta perspectiva incluye el mejoramiento individual y corporativo para cumplir con los objetivos de la empresa mediante la capacidad del personal.

Perspectiva de Cliente

Los objetivos de esta perspectiva es medir mediante indicadores si los clientes están obteniendo el servicio dependiendo de sus exigencias y en el tiempo adecuado. Esto se debe al enfoque moderno de la gestión que se centra en el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

2.1.7 Indicadores

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos. (Bonnefoy, 2006)

2.1.7.1 Indicadores de Gestión o Desempeño

Es un proceso de administración cuyo fin es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de las etapas de los objetivos planteados dentro de la organización. (Sánchez Martoreli, 2013)

Algunos de estos indicadores que determina el cumplimiento de las metas esta establecidas en:

Indicador cualitativo

1. Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos
2. Nivel en que se determina el alcance de las acciones
3. Dimensiones en que se constituyen en unidades de medida

Indicador cuantitativo

1. Metas alcanzadas / Metas establecidas
2. Metas alcanzadas / Objetivos definidos

2.1.7.2 Indicadores de Calidad

Es un proceso cuyo fin es evaluar la capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios, estos pueden ser:

1. Mediciones Indirectas.- Mejorar los atributos y características de los productos.
2. Mediciones Directas.- Grado de satisfacción de los usuarios.

2.1.7.3 Indicadores de Economía - Financieros

Este indicador permite Reflejar la capacidad para generar y movilizar recursos financieros en el cumplimiento de sus objetivos:

1. Eficiencia manejo de recursos
2. Uso actual de recursos en relación a lo planeado
3. Autosuficiencia financiera en la capacidad de generar ahorros y en la existencia de equilibrio presupuestario.

2.1.8 Marco Referencial

Para la presente investigación se consultó los diferentes trabajos que se muestran a continuación.

La tesis con título “Elaboración de un Tablero de Control Balanceado, como Modelo de Administración Estratégico en una Institución; Caso: Cooperativa de Ahorros y Crédito “SAN JOSE OBRERO CIA LTDA.” tiene como objetivo elaborar un cuadro de mando integral con direccionamiento estratégico, que facilite la toma de decisiones y controlar las diversas actividades en tiempo real, centrándose en las medidas de actuación e indicadores de gestión. Este trabajo proporcionara las bases para enfocar las diversas herramientas que proporciona el Cuadro de Mando Integral basándose en las cuatros perspectiva y un previo análisis de la empresa para establecer los diferentes indicadores que integren las áreas de la empresa en un sistema de control (Rodriguez, 2016).

Además de la tesis con titulo “Diseño e Implementación de un Sistema de Control Operacional para el Área Logística de una Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos, Basados en Cuadro de Mando Integral” proporciona información de un análisis del área de bodega con el propósito de elaborar el cuadro de mando

integral debido a la afirmación que es un área crítica de la organización. El estudio realizado abarca la aplicación del análisis FODA además de las 5's con el fin de evitar pérdidas de recursos además de contribuir al fortalecimiento de las actividades laborales. (Bernabé Suarez & Parra Gavilanes, 2012)

Las tesis como referencia establecidas proporcionar un modelo, parámetros que se deben de seguir para la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, además de los indicadores sugeridos en cada una de las perspectiva a considerar.

2.2 Métodos y Técnicas

Los métodos que se usaran en el desarrollo de este proyecto son:

Método Analítico – Síntesis

Permitirá un análisis de los inconvenientes que mantiene la empresa y erradicar los factores que impiden cumplir con los objetivos, además de que permitirá determinar la realidad de la organización, este método favorece a la investigación puesto que permitirá acceder a la información de la empresa y analizar cada uno de los departamentos.

Método Dialectico

Describirá el avance sobre el cumplimiento de las diversas actividades y estado de la empresa, en si como han transcurrido además de como realmente se presenta.

Entrevista

Permitió obtener información del gerente, además de colaboradores de la empresa, con el propósito de recopilar información relevante y significativa, motivo por el cual se aplicara el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, para facilitar el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo en la empresa. **Ver Apéndice 3**

2.3 Población y Muestra

La población seleccionada es la finita conformada por los 6 integrantes de la empresa ELCOMI S.A. El objetivo es obtener datos relevantes que permitan afirmar si la empresa mantiene en sus instalaciones un sistema de control que les proporcione información para la toma de decisiones. La muestra es de 3 funcionarios de alto mando en base al organigrama estructural. **Ver apéndice 4**

2.4 Resultados

Los resultados a las entrevistas realizadas a los funcionarios de la empresa permitieron determinar que la empresa se preocupa por el cumplimiento de los objetivos aunque no mantengan un adecuado control que les permita integrar las diversas áreas.

Ing. Luis Ávila – Presidente, Afirma que cada departamento de la empresa mantiene un manual de funciones y tiene su superior inmediato quien controla las funciones que desempeña los empleados. La empresa no ha tenido dificultades al momento de tomar decisiones, además la empresa ha sobresalido y manteniendo la rentabilidad económica desde su fundación.

Ing. Miriam Barros - Gerente General, Afirma que en la empresa ELCOMI S.A cada empleado de las diferentes áreas mantiene un manual de funciones, el motivo por el cual los directivos aplicaron esta medida, es para controlar la duplicidad de actividades. Aunque las herramientas de gestión son indispensable para controlar las actividades, la empresa no las posee, estas podrían medir el desenvolvimiento de los empleados de manera cuantitativa y cualitativa.

El inconveniente radica en el control del desempeño y es necesario verificar si los empleados cumplen con las actividades y de manera correcta, focalizándose en la eficiencia, eficacia y efectividad.

Ing. Jessica Pintag – Departamento Financiero, afirma que existen controles en la empresa pero son leves, de las cuales se puede mencionar el horario de entrada y salida, apartando las diferentes actividades como las metas de la organización y cumplimiento de las labores. Los controles son escasos por lo tanto es necesario integrar un sistema de control que abarque las diferentes áreas. La empresa debe implementar el control de gestión como cualquier sistema, este mantiene instrumentos que brindan ayuda a las entidades, facilitando la evaluación y control de las diferentes actividades de mantiene la organización. Los instrumentos que pueden integrar podrían ser Indicadores que permiten analizar el rendimiento de determinado aspecto.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

Lo que se pretende realizar en la Empresa ELCOMI SA. Con respecto a las operaciones que realiza, es determinar un alcance como: Cumplir con los objetivos organizacionales; nivel jerárquico; Estructura organizativa; y, la participación individual y colectiva del personal, además de la Evaluación y verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y los procedimientos establecidos.

Razón por la cual se pretende es Proponer los indicadores de evaluación de desempeño empresarial, esta herramienta se la conoce como “Balanced Scorecard”, o cuadro de mando integral, el valor agregado de este indicador integrado es que formula un cuadro de medidas de desempeño que van más allá de los indicadores financieros. Con este sistema lo que se pretende es potenciar las capacidades internas y las inversiones en el personal, además de reconocer que se requiere de una combinación de factores para impulsar la realización de la visión de la empresa.

3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Parámetro para la implementación del Cuadro de Mando Integral

3.1.1.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1.1.1.1 Establecer el equipo líder

Los encargados de mantener el orden y controlar las actividades son las personas que tienen claros los objetivos de la empresa, además conocen la logística de las áreas. En base a las características mencionadas el equipo líder está conformado por:

Tabla 1
Determinación del equipo líder

Nombre	Cargo
Ing. Jacqueline Oñate	Jefe de Logística
Ing. Jessica Pintag	Coordinador de Logística
Pilar Suquilandi	Jefa de Bodega

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: Investigación de Campo

Los auxiliares de bodega quienes ayudaran a cumplir las metas y objetivos del área son:

Tabla 2
Auxiliares de Bodega

Nombre	Cargo
Jordy Guevara	Auxiliar de Bodega
Alejandro Solís	Auxiliar de Bodega

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: Investigación de Campo

3.1.1.1.2.- Planificación Estratégica

3.1.1.1.2.01.- Matriz FODA – Área de Bodega

Para realizar la correcta planificación estratégica se realizó un análisis FODA en el área que fue enfocado, puesto que se determinara los aspectos internos y externos que afectan el proceso.

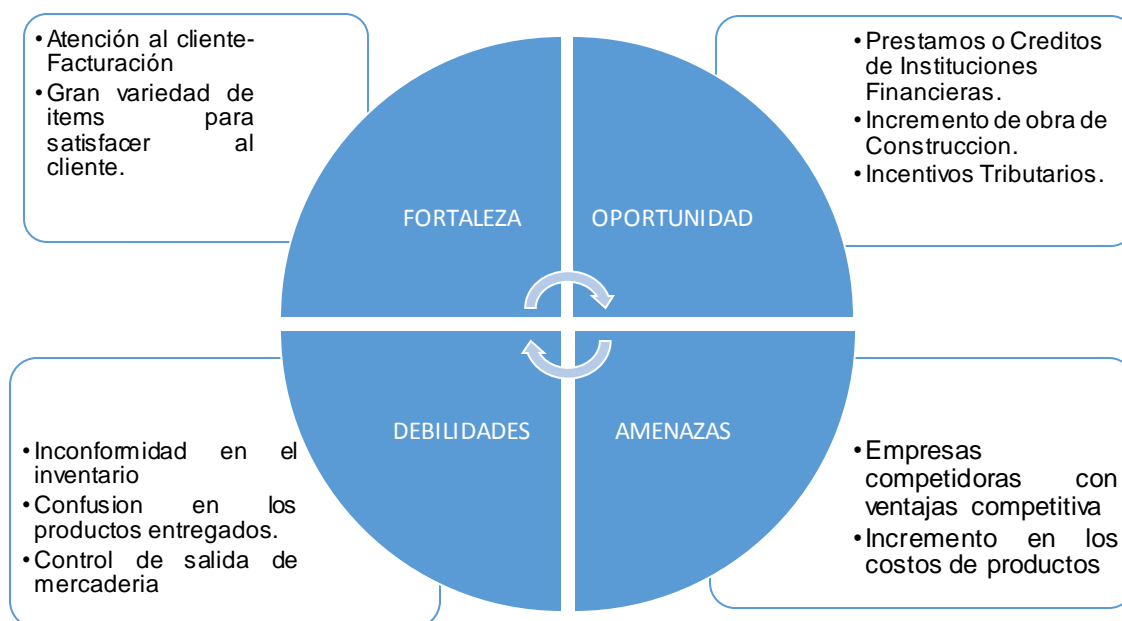


Figura 2 Matriz FODA

3.1.1.1.2.02.- Plantear la Misión

Misión

“Comercializar los productos manteniendo la calidad, en el menor tiempo posible además de garantizar orden y limpieza en el área de trabajo, enfocado en la distribución y utilizando el sistema de control de gestión”.

3.1.1.1.2.03.- Plantear Visión

Visión

“Hasta finales del año 2017 disminuir el tiempo de entrega, brindando el mejor servicio de distribución de productos para la satisfacción del cliente”

3.1.1.1.2.04.- Establecimiento de ventaja competitiva

La ventaja competitiva del área de bodega:

1. Ser los principales distribuidores de materiales eléctricos en el sector Milagro.

3.1.1.1.2.05.- Establecimiento de los Objetivos

Los objetivos para el área de logística son:

1. Disminuir el tiempo de espera en la distribución de los productos
2. Lograr que la variación del presupuesto de gasto sea máximo del 8%
3. Mantener abastecido la bodega de productos con mayor de manda.

3.1.1.1.3.- Mapa Estratégico del área Logística

El mapa está enfocado en el cuadro de mando integral con tres objetivos relacionándolos con las cuatros perspectivas. **Ver apéndice 5**

De acuerdo al mapa estratégico se determina los indicadores en relación a los objetivos.

Tabla 3
Determinación de Indicadores

	OBJETIVOS	INDICADORES
OBJETIVOS	Disminuir el tiempo de espera en la distribución de los productos	Nivel de despachos
	Lograr que la variación del presupuesto de gasto sea máximo del 8%	Variación de presupuesto
	Mantener abastecido la bodega de productos	Tiempo de respuesta
FINANCIERA	Mantener el 15% de costos con respecto a la venta	Costos logísticos
	reducir a 0% los desperdicios en el área logística	Nivel de despachos
CLIENTES	Cumplir con las expectativas de los clientes	Nivel de requerimiento
	Disminuir a 0% los despachos no conformes	Nivel de Inconformidad
	Mantener al 100% la calidad del servicio	Nivel de requerimiento
PROCESOS	Disminuir las facturas erróneas	Calidad de Facturación
	Cumplir con el 100% de emisión de Facturas	Calidad de Facturación
	Efectividad del 100% en el inventario	Calidad de Inventario
APRENDIZAJE	Capacitar al 100% al personal de Bodega	Nivel de Capacitación
	Cumplir con el 100% de las capacitaciones	Nivel de personal Capacitado

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

3.1.1.1.4.- Cuadro de Mando Integral

3.1.1.1.4.01.- Indicadores

Un indicador es una herramienta que permite medir el seguimiento y evaluación periódica de las estrategias empresariales, mediante la comparación del tiempo con los correspondientes referentes externos o internos.

Estos indicadores fueron planteados con la finalidad de cumplir los objetivos y mantener un control de las actividades de los empleados.



Figura 3 Parámetros de Indicadores

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín

En Base a los objetivos se realiza los respectivos indicadores a considerar en la gestión empresarial y sus respectivas fichas. **Ver apéndice 6**

Tabla 4

Ficha del Indicador

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del indicador		Código	
Objetivo			
Métrica			
Responsable		Fuente de información	
Meta		Unidad	Resultado
Frecuencia		Tipo	

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	
ACEPTABLE	
EXCEPCIONAL	

Fuente: Tesis creada por Bernabé Suárez Juana & Parra Gavilanes Natali recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/20779>

Las fichas de los indicadores consideran las cuatros perspectivas y los objetivos estratégicos, en base a los parámetros establecidos.

Indicadores Macro-Objetivos

Estos indicadores están formulados para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener un mayor beneficio.

Tabla 5

Indicador de nivel de despachos

FICHA DEL INDICADOR			
Nombre del indicador	Nivel de despachos	Código	A-1
Objetivo	Reducir al 100% el tiempo de espera al cumplir el despacho		
Métrica	Tiempo de despacho/Tiempo estimado de despacho		
Responsable	Coordinador Logístico	Fuente de información	Resumen de Pedidos entregados
Meta	100%	Unidad	Porcentaje
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	> 100%
ACEPTABLE	100-85%
EXCEPCIONAL	< 85%

Elaborado: Plozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

Este indicador permite determinar el tiempo de espera al cumplir un despacho, la métrica utilizada es positivo debido a que se requiere cumplir el 100% de la meta establecida la cual es atender los pedidos de los clientes en 15 minutos dependiendo la cantidad de productos solicitados. El proceso que se debe de seguir para calcular este indicador es escoger los resultados de el resumen de pedidos entregados haciendo una relación entre el tiempo promedio del mes en despacho y el tiempo estimado de despacho (15 minutos).

Tabla 6

Indicador de tiempo de respuesta

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Tiempo de respuesta		Código	MO-3
Objetivo	Mantener abastecido la bodega de productos			
Métrica	Total de productos existentes/Total de productos solicitados			
Responsable	Jefe Logístico	Fuente de información		
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	< 75%
ACEPTABLE	75-90%
EXCEPCIONAL	> 90%

Este indicador permite mantener abastecida la bodega de producto de mayor circulación, la métrica es negativa puesto que al tener la bodega con productos de los pedidos requeridos es mejor para el eficaz despacho.

El proceso para calcular el indicador es escoger el registro del inventario y los reportes de despacho, para seleccionar los rubros de los productos en bodega y pedidos atendidos en su totalidad

Tabla 7

Indicador de variación de presupuesto

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Variación de presupuesto		Código	MO-2
Objetivo	Lograr que la variación del presupuesto de gasto sea máximo del 8%			
Métrica	(Valor real del presupuesto - presupuesto destinado)/Presupuesto Estimado			
Responsable	Jefe Logístico	Fuente de información	Reporte de Gastos	
Meta	8%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Negativo	

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	> 8%
ACEPTABLE	1-8%
EXCEPCIONAL	0%

Elaborado: Pilojo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

Este indicador permite controlar el nivel de gasto generados en el área logística, debido a la métrica el responsable podrá controlar los gastos constantes y poder cumplir con los objetivos estratégicos.

El proceso para calcular el indicador es obtener de los reportes de gastos los rubros del valor del presupuesto utilizado y el presupuesto establecido.

En base al cuadro del mando integral se detallan los indicadores según la perspectiva financiera y los objetivos a alcanzar.

Tabla 8

Indicador de costos logísticos

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Costos logísticos		Código	F-1
Objetivo	Mantener el 15% de costos con respecto a la venta			
Métrica	Costos Logísticos/Ventas totales			
Responsable	Jefe Logístico	Fuente de información	Registros Contables	
Meta	15%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Negativo	

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	> 15%
ACEPTABLE	10-15%
EXCEPCIONAL	< 10%

Elaborado: Pilojo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

Este indicador permitirá mantener el control de los costos en relación de las ventas, cumpliendo con el objetivo y brindando mayor utilidad. El indicador es de tipo positivo y la métrica permite comparar los costos de logística y las ventas totales.

El procedimiento para calcular el indicador es considerar de los registros contables, el rubro de costos y las venta totales sean está a crédito o contado.

Tabla 9
Indicador de nivel de despacho

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de despachos		Código	F-2
Objetivo	Reducir a 0% los desperdicios en el area logistica			
Métrica	Total de desperdicio/(Material disponible-total de desperdicio)			
Responsable	Jefe de Bodega	Fuente de información	Registros de desperdicios	
Meta	0%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Negativo	

Elaborado: Plozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	>5%
ACEPTABLE	0-5%
EXCEPCIONAL	< 0%

Este indicador permitirá medir el nivel de desperdicios y optimizar los recursos además de reducir el margen de deterioro en los productos que existen en bodegas. El indicador es de tipo negativo puesto que la base es de 8% y es necesario reducirlo a 0% utilizando los registros de desperdicio.

En base al cuadro del mando integral se detallan los indicadores según la perspectiva Cliente y los objetivos a alcanzar.

Tabla 10
Indicador de nivel de requerimiento

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de requerimiento		Código	C-1
Objetivo	Cumplir con las expectativas de los clientes			
Métrica	Total de devoluciones/Total de despachos			
Responsable	Jefe de Bodega	Fuente de información	Reporte de despachos	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	<70%
ACEPTABLE	70-85%
EXCEPCIONAL	> 85%

Este indicador permite controlar los despachos realizados de acuerdo al pedido solicitado, manteniendo la calidad en la atención al cliente. El objetivo es cumplir con las expectativas de los clientes al momento de realizar el despacho.

Para realizar el respectivo cálculo del indicador es necesario recopilar información del reporte de despacho, los rubros de total de pedidos devueltos y el total de despacho.

Tabla 11
Indicador de nivel de inconformidad

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de Inconformidad		Código	C-2
Objetivo	Disminuir a 0% los despachos no conformes			
Métrica	Total de inconformes/Total de despachos			
Responsable	Jefe de Bodega	Fuente de información	Reporte de despachos	
Meta	0%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	> 8%
ACEPTABLE	1-8%
EXCEPCIONAL	0%

Este indicador permite controlar si los productos entregados a los clientes están en buen estado, puesto que su métrica es relacionar los productos inconformes y el total de los despachos.

El proceso de calcular el indicador es considerar los rubros del reporte de despachos tanto los despachos y los productos con inconformes entregados a los clientes.

Tabla 12
Indicador de nivel de requerimiento

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de requerimiento		Código	C-3
Objetivo	Mantener al 100% la calidad del servicio			
Métrica	Total de pedidos conformes/Total de despachos			
Responsable	Jefe Logístico	Fuente de información	Reporte de despachos	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	< 75%
ACEPTABLE	75-90%
EXCEPCIONAL	> 90%

Este indicador permite determinar la fidelidad del cliente, puesto que controla los pedidos conformes y el tiempo de espera al momento del despacho. La métrica del indicador es la relación de pedidos conformes y el total de despacho.

Los rubros a considerar están en los reportes de despachos, además que el objetivo es mantener el 100% de la calidad en el servicio.

En base al cuadro del mando integral se detallan los indicadores según la perspectiva proceso y los objetivos a alcanzar

Tabla 13

Indicador de calidad de facturación

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Calidad de Facturación		Código	P-1
Objetivo	Disminuir las facturas erróneas a 0%			
Métrica	Facturas con errores/Total de facturas emitidas			
Responsable	Jefe de Venta	Fuente de información	Registro de Facturación	
Meta	0%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Negativo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	> 5%
ACEPTABLE	5 - 1%
EXCEPCIONAL	< 0%

Este indicador permite controlar el desperdicio de las facturas por los errores al momento de emitir las, el tipo de indicador es negativo puesto que a menor riesgo el cumplimiento es de 100%.

Para calcular el indicador se basa en los registros de facturación y relacionan el total de facturas erróneas y el total de facturas emitidas.

Tabla 14

Indicador de calidad de facturación

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Calidad de Facturación		Código	P-2
Objetivo	Cumplir con el 100% de emisión de Facturas			
Métrica	(Total de Facturas emitidas - Notas de venta)/Total de pedidos Facturados			
Responsable	Jefe de Venta	Fuente de información	Registro de Facturación	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	< 75%
ACEPTABLE	75-90%
EXCEPCIONAL	> 90%

Este indicador permite controlar la emisión de las facturas en su totalidad, disminuyendo la emisión de las notas de ventas, puesto que el objetivo es cumplir con el 100% de emisión de las facturas.

El proceso para calcular el indicador es recopilar la información de los registro de facturación, obteniendo los números de facturas emitidas menos las notas de ventas relacionando con el total de comprobantes de venta emitidos.

Tabla 15

Indicador de calidad de inventario

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Calidad de Inventario		Código	P-3
Objetivo	Efectividad del 100% en el inventario			
Métrica	Total de producto inventariado físicamente/Total de productos en el sistema			
Responsable	Jefe de Bodega	Fuente de información	Informe de Inventario	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

Elaborado: Plozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

CONTROL DEL INDICADOR

INACEPTABLE	< 80%
ACEPTABLE	80-95%
EXCEPCIONAL	> 95%

Este indicador permite controlar las salidas de productos de la bodega y mantener regulado la cantidad de productos entre el inventariado físico y los valores del sistema.

Para calcular este indicador se requiere de la información sobre el informe de inventario que constan el físico y las cantidades del sistema.

En base al cuadro del mando integral se detallan los indicadores según la perspectiva proceso y los objetivos a alcanzar

Tabla 16

Indicador de nivel de capacitación

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de Capacitación		Código	A-1
Objetivo	Capacitar el 100% al personal de Bodega			
Métrica	Horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación programadas			
Responsable	Talento Humano	Fuente de información	Registro de Capacitación	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Positivo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Plozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	< 80%
ACEPTABLE	80-95%
EXCEPCIONAL	> 95%

Este indicador permite obtener el nivel de capacitaciones de los empleados de la empresa en un determinado periodo, el objetivo es capacitar al 100% del personal.

Para calcular este indicador es necesario el registro de capacitaciones, el número de horas realizadas y las horas de capacitaciones del programa.

Tabla 17

Indicador de nivel de personal capacitado

FICHA DEL INDICADOR				
Nombre del indicador	Nivel de personal Capacitado		Código	A-2
Objetivo	Cumplir con el 100% de las capacitaciones			
Métrica	Personas capacitadas/Personal del Area			
Responsable	Talento Humano	Fuente de información	Registro control de Capacitación	
Meta	100%	Unidad	Porcentaje	Resultado
Frecuencia	Mensual	Tipo	Negativo	

CONTROL DEL INDICADOR

Elaborado: Plozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

INACEPTABLE	< 80%
ACEPTABLE	80-95%
EXCEPCIONAL	> 95%

Este indicador permite conocer el número de personas capacitadas que sean del área de bodega y el total de asistencia requerido para mejorar las labores en el área establecida.

Para calcular este indicador es necesario el control de capacitaciones puesto que los rubros a utilizar son el número de personas capacitadas y número del personal del área

Para mantener el control del Sistema de gestión es necesario llevar a cabo la ficha que mantiene los resultados de los indicadores y poder observar el desarrollo y las mejoras de la empresa.

Tabla 18
Sistema de control

SISTEMA DE CONTROL				
Nombre del indicador:				Fecha:
Métrica del indicador:				
Nombre del indicador				
Gráfica del acumulado				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
MINIMO				
MAXIMO				
1 Rubro a medir				
2 Rubro a medir				
Resultado				

Elaborado: Pilozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A

EL procedimiento para realizar el control de los indicadores es llenando los campos de la ficha.

Detalle de la ficha de control

Nombre del indicador: se escribe el nombre del indicador que esta detallado en la fichas de indicador.

Métrica del Indicador: son las variables a medir la información se obtiene de la fichas de indicador.

Mínimo: es valor inaceptable que se detalla en la fichas de indicador. **Máximo:** es la meta a alcanzar.

Rubro 1 y 2: Son las variables a medir, en este campo se colocan los valores dependiendo la información y se obtienen de los registros detallados en la ficha del indicador a controlar.

Resultado: esta se obtiene mediante la aplicación de la métrica y los valores a considerar son la de los rubros 1 y 2.

Grafico del indicador: Son los resultados arrojados en los meses a comparar

3.2 Conclusiones

3.2.1 El sistema de control permite desarrollar objetivos estratégicos alineados a la misión y visión, las cuales facultan a la empresa mejorar el desempeño empresarial.

3.2.2 Mediante los indicadores establecidos mantienen una métrica que permite medir los objetivos en un periodo determinado, además las metas pueden ser medibles y alcanzables.

3.2.3 El cuadro de mando integral integra a las diferentes áreas mediante las cuatro perspectivas alineadas a los objetivos estratégicos y cumplimiento de las metas.

3.3 Recomendaciones

3.3.1 Medir constantemente el desempeño mediante las fichas de gestión, para optar cambios en el desarrollo de las estrategias empresariales y contribuir en el crecimiento de la empresa.

3.3.2 Desarrollar vías de comunicación que permita difundir el sistema de gestión en la organización para que los integrantes de la empresa se involucren con los objetivos.

3.3.3 Diseñar un control en las diferentes áreas que permitan establecer los conocimientos de los trabajadores de ingresos y las habilidades que permitan alcanzar los estándares establecidos en la empresa.

Bibliografía

- Bonnefoy, J. C. (Marzo de 2006). CEPAL. Obtenido de repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Bernabé Suarez, J., & Parra Gavilanes, N. (2012). Tesis "Diseño e Implementación de un Sistema de Control Operacional para el Área Logística de una Empresa Comercializadora de Productos Farmacéuticos, Basados en Cuadro de Mando Integral" . En J. Bernabé Suarez, & N. Parra Gavilanes. Guayaquil.
- Bisbe, J., & Barrubés, J. (2012). El cuadro de mando integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65-10.
- Blanco Martínez, E. (2013). *Cuadro de mando Integral de los factores organizacionales también cuentan*. Debates IESA.
- Cebrian, M. s., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de la organización. *Revista Latinoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.
- González Vásquez, Á. E., & Andrade Molina, J. C. (2012). *Repositoria de la Universidad Salsiana*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2701>
- Herrera J., E. P. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional*. Ediciones Ecoe.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & González, J. (s.f.). *Cuadro de Mando Integral*.
- Maldonado J., O. S. (2011). *Teorías y coceptos para la reforma organizativa*. Loja.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Metas Estratégicas*. Diaz de Santos.
- Porter, M. E. (2015). *Ventajas competitivas: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial padre.
- Rodríguez, F. (2016). *Uva Repositorio Universitario*. Recuperado el 2016 de 12 de 05, de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16752>
- Sánchez Henríquez, J. A. (2011). *CONTROL DE GESTION DEL DESEMPEÑO DE RECURSOS HUMANOS*. Chile: Thomson Reuters.

Sánchez Martoreli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estados Unidos: Copyright.

Sanchez, J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. Estados Unidos: Reviews.

Serna M., S. A., & Ortega , G. P. (2012). *La gestión de indicadores empresariales con lógica difusa para la toma de desiciones* . Lámpsako.

Teresa, M., & Blanco, P. (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. ESIC.

Veiga J., F. P. (2013). *Control de gestión empresarial* . ESIC.

Apéndice

Apéndice 1 Análisis de Antiplagió



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TRABAJO FINAL-DIEGO.docx (D24162639)
Submitted: 2016-12-08 04:22:00
Submitted By: efraindpje@gmail.com
Significance: 6 %

Sources included in the report:

http://legal.legis.com.co/document.legis?documento=rcontador&contexto=rcontador_7680752a7d4e404ce0430a010151404c&vista=GRP-PC&q=&fnpipelines=DOC_HIGHLIGHTER
http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_4/M%C3%B3nica%20Santos%20Cebri%C3%A1n%20y%20Esther%20Fidalgo%20Cervi%C3%B1o.pdf
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16752/1/Tesis963-160408.pdf>
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1376/1/T-UCE-0005-246.pdf>
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453007.pdf>
<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/16752>

Instances where selected sources appear:

12

Ing. PERALTA CARPIO FABIOLA LISSETTE
Docente De La Facultad
Ciencia Administrativa Y Comerciales

Apéndice 2 Carta de Autorización



- MATERIALES ELECTRICOS
 - GRIFERIA Y PLOMERIA
 - FERRETERIA EN GENERAL
 - SERVICIOS PROFESIONALES DE LA CONTRUCCION
 - INGENIERIA ELECTRICA Y COMUNICACION
- Diseño - Construcción - Mantenimiento - Ventas.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

A quien le interese

Yo, Jacqueline Oñate Chávez propietaria de ELCOMI S.A autorizo que Efrain Diego Pilozo Jordán con CI 0941457160, egresado de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoria – CPA de la Universidad Estatal de Milagro utilice de mi empresa y la información que considere para la realización de su trabajo de titulación.

El interesado puede hacer uso de la presente autorización cmi a bien tuviere

Atentamente,


Sra. JACQUELINE OÑATE CH.
GERENTE GENERAL
CI: 0912973187



Apéndice 3 Modelo de Entrevista



UNIVERSIDAD ESTADAL DE MILAGRO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES Caso Practico Final

MODELO DE ENTREVISTA

DETERMINACION DE CONTROLES EN LA EMPRESA "ELCOMI S.A"

SE APLICA AL GERENTE/SOCIO MAYORITARIO DE LA EMPRESA

Objetivo: Conocer si la empresa mantiene indicadores de desempeño que le permitan evaluar la condición de la empresa mediante el cumplimiento de los objetivos.

1. **¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales de los puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?**
2. **¿Conoce si sus trabajadores cumple con sus obligaciones?**
3. **¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?**
4. **¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?**
5. **¿Se formula plantear herramientas de gestión de desempeño en la empresa?**
6. **¿Conoce usted, la existencia dentro de los procesos integradores de la empresa a la cual labora la existencia de una planificación de mejoramiento continuo?**
7. **¿La empresa evalúa constantemente el desempeño financiero para determinar el nivel de rentabilidad sobre el capital invertido?**

Apéndice 4 Organigrama Estructural de ELCOMI SA



- MATERIALES ELECTRICOS
 - GRIFERIA Y PLOMERIA
 - FERRETERIA EN GENERAL
 - SERVICIOS PROFESIONALES DE LA CONTRUCCION
 - INGENIERIA ELECTRICA Y COMUNICACION
- Diseño - Construcción - Mantenimiento - Ventas.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ELCOMI SA.

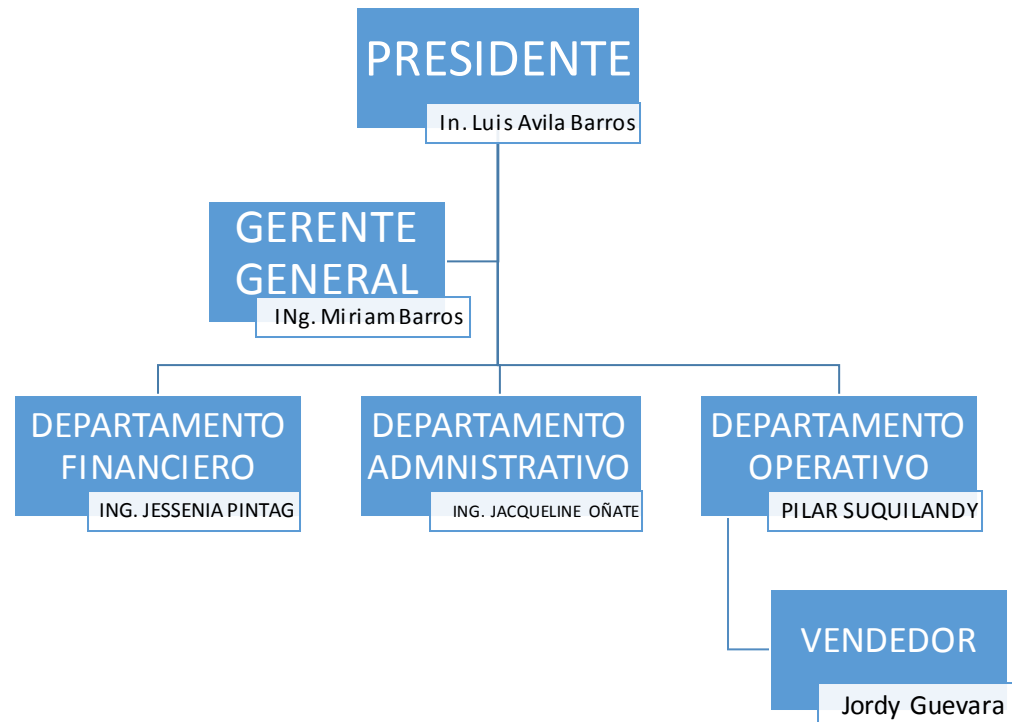


Figura 4 Estructura Organizational

Fuente: ELCOMI S.A

Apéndice 5 Mapa Estratégico del Área de Logística

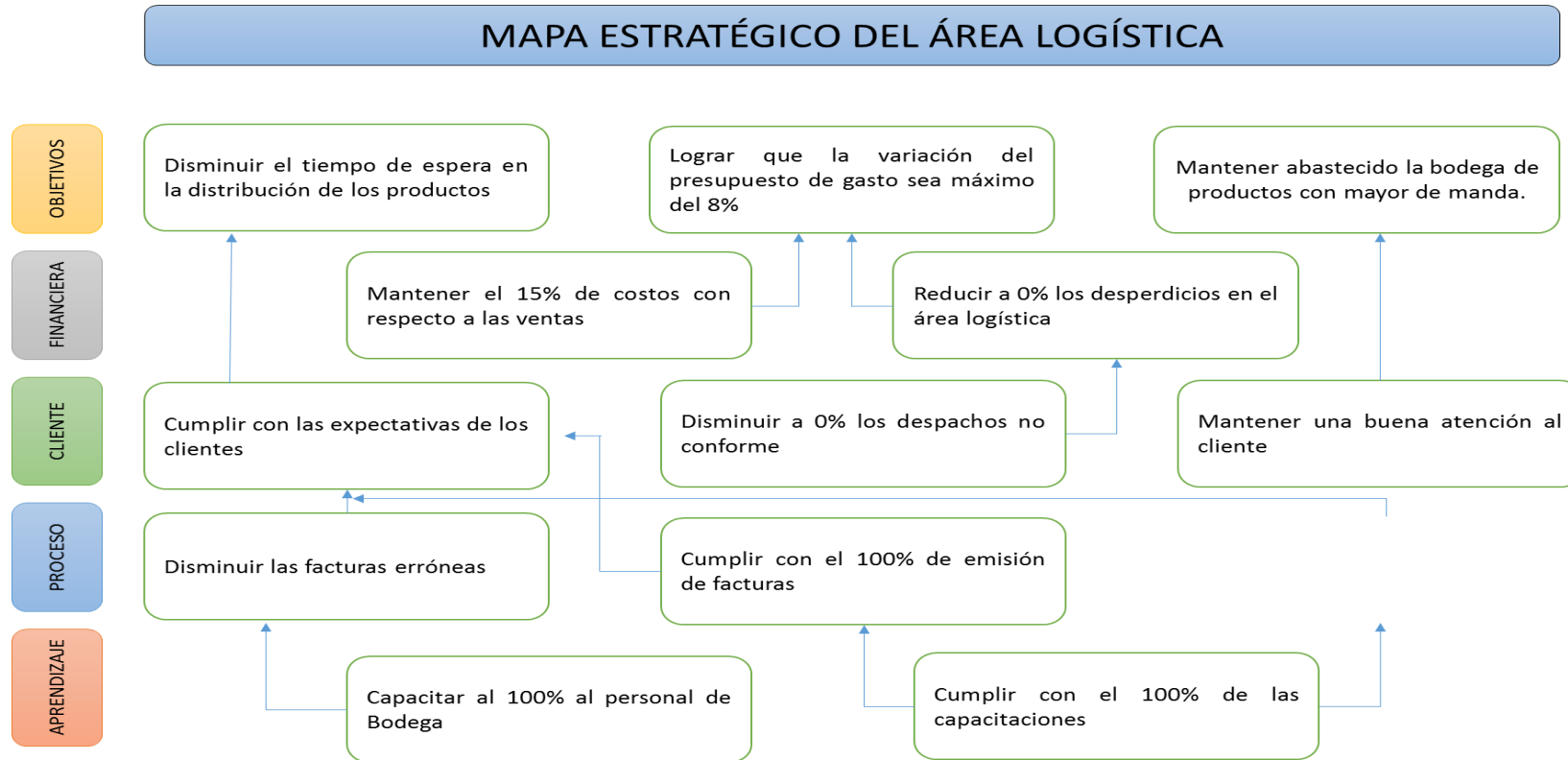


Figura 5 Mapa Estratégico

Elaborado: Plozo Jordán Efraín

Fuente: ELCOMI S.A

Apéndice 6 Objetivos e Indicadores

Tabla 19
Objetivos e Indicadores

	INDICADORES	METRICA	OBJETIVOS	META
OBJETIVOS	Nivel de despachos	Tiempo de despacho/Tiempo estimado de despacho	Reducir al 100% el tiempo de espera al cumplir el despacho	100%
	Variación de presupuesto	(Valor real del presupuesto - presupuesto destinado)/Presupuesto Estimado	Lograr que la variación del presupuesto de gasto sea máximo del 8%	8%
	Tiempo de respuesta	Total de productos existentes/Total de productos solicitados	Mantener abastecido la bodega de productos	100%
FINANCIERA	Costos logísticos	Costos Logísticos/Ventas totales	Mantener el 15% de costos con respecto a la venta	15%
	Nivel de despachos	Total de desperdicio/(Material disponible-total de desperdicio)	Reducir a 0% los desperdicios en el área logística	0%
CLIENTES	Nivel de requerimiento	Total de devoluciones/Total de despedido	Cumplir con las expectativas de los clientes	100%
	Nivel de Inconformidad	Total de inconformes/Total de pedido	Disminuir a 0% los despachos no conformes	0%
	Nivel de requerimiento	Total de pedidos conformes/Total de pedidos	Mantener al 100% la calidad del servicio	100%
PROCESOS	Calidad de Facturación	Facturas con errores/Total de facturas emitidas	Disminuir las facturas erróneas a 0%	0%
	Calidad de Facturación	(Total de Facturas emitidas - Notas de venta)/Total de pedidos Facturados	Cumplir con el 100% de emisión de Facturas	100%
	Calidad de Inventario	Total de producto inventariado físicamente/Total de productos en el sistema	Efectividad del 100% en el inventario	100%
APRENDIZAJE	Nivel de Capacitación	Horas de capacitación realizadas/Horas de capacitación programadas	Capacitar el 100% al personal de Bodega	100%
	Nivel de personal Capacitado	Personas capacitadas/Personal del Área	Cumplir con el 100% de las capacitaciones	100%

Elaborado: Pílozo Jordán Efraín
Fuente: ELCOMI S.A